

## IATSSフォーラム参加者のレポートから

IATSSフォーラムの参加者は、自分で研究テーマを定めて、3か月間の滞日を通して得た成果をファイナルレポートとしてまとめ、プログラムの最後に行われる研究レポート発表会で発表することが課されている。ここでは、これらのレポートの中から、「3か月の日本滞在からタイを振り返って」、「日本の経営の一考察—マレーシアと比較して」、「インドネシアは日本に何を期待するか—農業整備問題からの一考察」の3編を選んで翻訳掲載した。

### From the Reports by the Participants of IATSS Forum

The participants of IATSS Forum are assigned to write the final report on their own subjects as a result of their three month program, and present them at the final meeting. Among those reports, the following three papers were selected and translated for publication: "Look Back to Thailand after Three Months in Japan", "A Glimpse of Japanese-style Management in Comparison to That of Malaysia", "What Does Indonesia Expect of Japan—Lessons from Agricultural Adjustment Problems".

#### はじめに

IATSSフォーラムも回を重ねて10回を上回るまじになった。この間にあって、Learning togetherというテーマのもとに、タイ、インドネシア、マレーシアからの将来を囑望された若い人々に、さらにシンガポールが加わり、鈴鹿をベースとして3か月間の研修が進められている。

参加した人々はそれぞれの過去の経験、職業とも多種多様であり、彼らが、どのように日本というものを捉えたか、わずか3か月の体験ではあるが、これを最終レポートとしてまとめてもらっている。

当然、これらの論文は、今回紹介するような、自

分の過去の体験をベースにしたもの、また、自分の日本滞在をそれなりに記述したものなど様々であり、また1編のボリュームもまちまちである。

今回ここに紹介する3編は、いずれも単なる記録というよりも、日本と自国とを的確に比較、検討を加えたという点で、きわめてユニークでありわれわれ日本人が読んでも興味深い。いずれも甲乙つけ難い多くの候補の中から選ばれたものであるが、紙面の都合で若干の短縮をしたものがあることをお断わりしておく。なお、原文は英語である。

まず、タイのビルン氏\*の「3か月の日本滞在からタイを振り返って」という論文であるが、これはきわめて冷静な目で、日本とタイの生活、慣習、思考

\* ビンソン・ビルン (第8回、1988)  
タイ法務省チェンマイ地方裁判所判事  
Judge, Chiangmai Provincial Court,  
Ministry of Justice

\*\* ハイルディン・ハッジ・モハマッド・サリー  
(第2回、1986)  
マレーシア公共事業省主任事務官  
Principal Assistant Secretary,  
Ministry of Public Enterprises

\*\*\* スカルタウイ (第4回、1986)  
ブラウィジャヤ大学学部生プログラム編成委員長  
Chairman of Undergraduate Program,  
Brawijaya University

\*\*\*\* 小林 實  
財団法人交通安全学会研究調査部次席研究員  
Executive Chief Psychologist,  
Research Division, IATSS

などについて、その相違点を拾いあげている。日本の特長を、公正、安全、高品質、清潔だとし、また、タイでのそれを達成し得ない理由として、風土条件とともにタイ的個人主義を挙げている。彼の興味をひいたものは、日本での性的差別が想像以上であったことで、われわれとしてもその指摘を甘受しなければならぬであろう。

マレーシアのハイルティン氏\*\*の「日本の経営の一考察」は、マレーシアとの比較を、かなり専門的な立場で行っている。彼は公営企業の公務員である

が、日本企業の意志決定のメカニズムに特に興味を覚えたようである。

インドネシアのスカルタウイ氏\*\*\*の「インドネシアは日本に何を期待するか—農業整備問題からの一考察」という論文は、きわめて専門的なものといえるが、日本とインドネシア、双方で抱える問題点を的確に指摘しており、参考となることが多い。

こうした論文を読んでいただくことにより、少しでもIATSSフォーラムの姿を理解されれば幸いと思う。(選考・編集責任者/小林 實\*\*\*\*)

### 3カ月の日本滞在からタイを振り返って

Look Back to Thailand after Three Months in Japan

ピソン・ピルン\*

Pison Piroon\*

#### 1. 序説

日本とタイはともにアジアの国家として幾つかの類似点をもつが、多くの点で異なっている。筆者が日本滞在中に見たところでは、日本社会の最も顕著な特徴は、公正、安全、高品質、清潔にある。このような観点から、筆者はタイについて振り返ってみた。更には、日本の家庭で暮らしたことも、タイの社会を以前よりずっと深く理解するのに役立っている。

〈公正〉一般的に言って、日本では公正な社会制度がうまく運営されている。例えば乗車券や軽食、飲料品を購入する際の多くのシステムは、機械によって確実に運営されている。このシステムを管理したり点検するのに、人手はほとんど必要としない。人々がこのルールを破ることはなさそうに思われる。このような賞賛すべき態度は、子供のころから特に学校で厳しく教え込まれる「しつけ」によるものだろう。しつけが施されていないならば、公正さに立脚したシステムを効果的に運用することは不可能である。

〈安全〉日本の警察庁が翻訳、発行した『1987年度版警察白書』によると、日本に住む外国人のうち日常生活で犯罪に巻き込まれる不安を大いに感じている者が5.7%であるのに対して、全体の44%が余り不安を感じていない。日本に滞在している間、どん

な種類の犯罪からも全く安全であると感じていた。盗まれる心配をしないで、どこの駐車場所にも自転車を止めることができた。犯罪から守られているという意識に加えて、交通システムや衛生設備の点でも信頼できる。交通訓練センターが多くの都市に設置されてきているし、食料品や飲食店はとても清潔なので、筆者は日本で食べ物に関して問題が起きるとは決して思わなかった。タイやその他の国々と比較して、日本での自動車事故発生率は非常に低い。

〈高品質〉現在、日本では品質が優先事項である。日本製品の水準が非常に高いため、自動車やプラスチック製玩具、真珠などの「日本製」製品は、日本人やわれわれのような外国人の間で評判が良い。自動車の車体や玩具のプラスチックは、タイのものより分厚くできている。タイで販売される日本製品と日本にある日本製品との違いを見出すのは実に簡単なことである。この差異のために、日本人はきっと「なぜ日本にある日本車とタイの日本車は同じでないのか」という同じ質問を繰り返し問うことになるだろう。日本とタイで同じ日本製品に少しでも差別が残っている限りは、品質の点でこれからも日本商品は各地の人々から余り高い評価を得ることができないと思う。

〈清潔〉月尾先生の講義「日本における高度工業技術」によると、清潔さは神道の精神的背景のひとつ

つである。神道は日本人の生活の一部をなしている。この宗教的信条は日本人の生活様式に多大な影響を及ぼしていると言えよう。このことは日本人が正装する仕方から窺える。背広と制服はこぎっぱりし、清潔な印象を与える。

「持ち帰り弁当」の場合には、その容器は美しく、清潔に作られている。トイレは神社や寺院、美術館、地下鉄の駅などすべての公共の場所で見うけられる。日本国内を旅行している間、トイレを探すのに困ったことは全くなかった。周囲にいる通行人に、トイレがどこにあるか尋ねれば、間違いなく教えてもらえる。

## 2. タイを振り返って

率直に言って、タイにおける公正、安全、高品質、清潔の水準はまだ日本とは掛け離れている。その理由は次のようなものだろう。

〈貧困〉人口の80%が今なお貧困なままである。貧困者の購買力は低い。普通、製造コストが高いため、高品質製品は高価である。貧困者にとっては、質よりも量を優先して考えられるべきである。なぜなら、貧困者はまず第一に満たされることを考えなければならないからである。したがって、高品質な製品は大部分の消費者には必要とされていない。

〈個人主義〉「タイ」という言葉は自由あるいは自由意志を意味している。時には、自由が多いということは規律が少ないということの意味する。公正あるいは安全の技術は、規律により力点を置くことによって養成することができる。規律がない場合、好ましい公正または安全のシステムを作るには相当の困難が伴う。

〈気候〉タイは暑い国である。季節にかかわらず人々は屋内より屋外で過ごすことが多い。家の外にいることが多ければ多いほど、危険にさらされることにもなる。筆者はこのことが、なぜタイで犯罪や交通事故の割合が高いかという根本的な理由の一つであると考えている。これに加えて、天候は人々の情緒を大きく左右する。暑ければ、落ち着いたりくつろいだりではできないし、自制心を失うことは実にたやすい。自己の感情を抑制することができない時、罪を犯したり、規則を破る可能性は高くなるだろう。

〈信仰〉仏教の影響によって、ほとんどのタイ人は来世を信じている。人間は遅かれ早かれ死ぬということを常に考えている。この真理は時に間違っ

て死亡し、事故の原因が相当複雑であるとしたら、その事故の実際の原因を究明するための努力は普通余り払われていない。筆者の個人的な見解では、タイの人々はその弁明に、死は人間にとって不可避の現象であるということを考えている、と思われる。このような考え方が暮しや安全のことを気にかけない感覚をもたらしているのだろう。

〈地理的要因〉タイは隣接する国々にとり囲まれている。南にあるマレーシアは別にしても、北、北東、西にビルマとラオス、東にカンボジアがある。それらの多くはタイよりも発展していない。密輸、麻薬取引、不法移民のような国際的犯罪を取締まることは非常に困難である。この種の問題が排除されない限り、わが国の安全な生活は保障され得ない。

日本社会で既に述べた4つの側面に劣らず筆者の関心を引いた最後のものは性による差別である。一般に日本で職に就くには、男性の方が女性より有利な立場にある。家事は大抵主婦だけに任されている。この主な理由は単に、主婦は結婚してから子供を生まなければならないし、家事を手助けする人がいない、ということによる。日本を訪れる前は、男女間の責任がはっきり区分されているとは考えもしなかった。しかし、約3カ月間、日本に滞在してから後は、タイの家庭生活は日本よりも自由なものであるということがわかった。

## 3. 提言

各々の問題には多くの理由がある。公正、高品質、清潔はタイでは問題と見なされない。たとえわが国の水準が日本ほど高くなくても、われわれはこれまで通り独自の仕方

## 4. 結語

筆者が自国について振り返るきっかけとなった幾つかの日本の特徴のみを以上に述べた。都市における住宅問題や塩の専売制、高度工業技術等の急激な発展のように、論議に値する数多くの興味深い側面がまだ残っている。しかし、このような類いの側面、特に高度工業技術はタイ社会にとってまったく適合

し得ないものである。3カ月間で日本のあらゆることを知ることはできないけれども、しかし筆者はこのフォーラムを通して多くのことを学んだ。そして同時に、日本の人々も同様にわれわれから多くを学ぶことができると思う。重要なことは、われわれが獲得した知識をどの程度活用できるかである。タイは経済の点では日本と肩を並べることはできない。

また、日本に不足しているものがタイには豊富にあるかもしれない。しかしながら、IATSSフォーラムを通じて日本で学んだことは、本当に忘れられない機会であった。

最後に、「日本における共同学習」を完全に成敗させてくれたことに対して、すべての日本の人々に感謝したい。

## 日本的経営の一考察——マレーシアと比較して

A Glimpse of Japanese-style Management in Comparison to That of Malaysia

ハイルディン・ハッジ・モハマッド・サリ—\*\*

KHAIRUDDIN Hj. Md. Sari\*\*

### 1. はじめに

日本的経営はマレーシアで、特にその公共部門において多くの関心を集めている。このことは、西欧的路線に大きく傾いているわが国の現状において、日本的経営の推進力と強さを実現する必要があるということを反映していると考えられる。日本企業の成功がそのような存在を示したのは、西欧型経営の強靱な回復力をもってしても今日の世界経済が直面する景気後退を効果的に阻止できなかったからである。こうして、筆者は日本的経営の基本的必要条件と基盤についてもっと知りたいと思うようになった。IATSSフォーラムに参加した3カ月の日本滞在中、その講義によってある程度の理解を得たことを感謝したい。日本的経営の発展が基本的には日本社会の社会的、文化的特質をその要素としていることに非常に驚きを覚えている。

### 2. 目的

日本的経営の全体像を詳細に説明するには、必ずや非常に広範な問題を網羅しなければならないだろう。そこで、本稿では日本的経営の諸特徴について検討してみることにする。同時に、マレーシアへの適用の可能性についても触れてみたい。マレーシアは発展途上国であり、西欧型経営の実践と理論に大きく影響されているため、これからは双方のシステム、つまり西欧と日本のシステムの利点を心に描くことができるに違いない。

### 3. 経営の概念

基本的に、いかなる目標指向型の組織も二つの側面から考えられると思われる。ひとつには、経営の機能的、合理的側面がある。もうひとつは人間管理である。管理の科学的側面と人間的側面を調整することは、経営における最も困難な作業である。科学的観点からは、多くのロボットのように従業員を忠実に機械や機械のような規律に従わせることが最も効果的である。この経営方式は、従業員の教育水準が低く、労働組合活動がほとんどなく、また仮にあったとしても活動が強くない場合に成功を収める。このアプローチは、人間性が一番重要視されている今日の世界では支持されないだろう。筆者が日本滞在中に日本企業数社を視察したところでは、日本企業は科学的経営と人間関係の調整に成功しているようだった。人間性の要素は経営の中心課題であると思われる。

### 4. 日本とマレーシアの経営概念の比較

日本的経営の特徴をなす幾つかの基本的経営概念を詳述し、それらとマレーシアの現実とを比較することとしよう。

#### 4-1 責任

日本人の精神的特徴の一部を形造っているとされ、日本人が認識し、実行しているような責任の問題は、マレーシアで行われているものとは全く異なる。日本人は個人の責任にはほとんど意識がないようであ

る。それで、個々の従業員が引き受けなければならない責任の範囲は曖昧である。その一方で筆者が見たところでは、たとえ契約や明確に定められた合意に基づかず、その範囲が曖昧であっても、企業の構成員間にことのほか強い連帯責任が存在する。概念的には、それは恐らく単に企業に帰属しているという事実だけで、望むと望まざるとにかかわらず従業員はそのような連帯責任を負う立場に置かれる、ということだと思われる。

日本的経営に関する概念の他の側面は、市民社会の社会的諸価値を守ることに関連する市民としての責任よりも、従業員が帰属する企業に対する責任の方をより敏感に強く感じているということである。ここで筆者が言いたいのは、企業内に帰属している構成員は企業より上位にある大きな社会集団に対してより、恐らく比較的身近で親密な関係にある下位レベルの集団に対して一層強い責任を感じているらしい、ということである。これとは逆に、親密でない人物や非日本人（外国人）が含まれている時には、契約や協定により大きな信頼が置かれるように思われる。このことは責任の捉え方に対する日本人特有の態度を実によく反映している。

#### 4-2 権威

権威に対する日本人の態度はもうひとつの顕著な特徴を示している。広い意味で、マレーシア人は権威を他者の思想や意見、行為に影響を与え、指揮する力として見なす傾向がある。一方、日本人はこの概念を二つの側面に分けて考えていると思われる。ひとつの側面は環境、特に人物の性格が社会的地位、肩書きから生じる影響力。二つ目は、委任された任務や仕事を実行する人物に与えられ、上司、部下の双方によって限られた範囲で尊重される必要のある力である。このため、日本企業では権威よりも影響力や権力がより重要視されがちである。

マレーシアの場合、客観的なルールによって範囲を明確に限定されている権威は、命令の受諾を促すために特に重要な機能を担っているように思われる。こうしたことの理由は、マレーシア人の契約観念や義務に対する態度、人事慣行のような要因に見出されるだろう。したがって、権威の構造は経営システムの重要な要素を構成し、そのため経営システム全体は「権威システム」とほとんど同義なのである。

#### 4-3 職務内容説明

マレーシアでは、個々の従業員が遂行すべき「役割」に重要性が置かれている。日常の業務は従業員

の義務と責任を明確に定めるようにして作られる。これは、企業における従業員の参加の必要条件のひとつが、その職務内容と責任の範囲をあらかじめ決定し、明確に示すことにあるからである。したがって、職務内容と責任の範囲は、採用前に明確、詳細に説明されなければならない。マレーシアの企業は、その職務が効果的な経営システムをもたらす、適切に経営目標全体を遂行するような仕方で設計されている。

一方日本企業を見ると、各個人に割り当てられた職務の範囲が必ずしも明確に定義づけられていないことが分かる。恐らく、仕事は基礎単位としての個人の職務に予定されているのではなく、むしろ作業要員グループを含む各部門に請け負わされるのである。ブルーカラー従業員が特に従事する職務、とりわけ単調な職務に対する職務内容説明はあるかもしれないが、その職務が内容説明に示された通りに実行されることはなさそうである。多分、現実には従業員の職務内容は、状況次第で変わるだろう。多くの場合、個人の職務はその同僚らの職務と重なり合うのである。したがって、日本的経営システムでは、個々の従業員が職務を遂行するよりも、要員に割り当てられた職務を成就することに一義性が置かれている。まさしくサッカー選手のように、日本の従業員は自己の置かれている環境、即ち周囲の状況や同僚の反応、自分の立場などを読み取らなければならない。そして、状況全体の諸要求に応じようと試みるのである。

#### 4-5 終身雇用

日本的経営の基盤は終身雇用制にある、と考えられる。これは日本企業に年功序列制や集団活力などの特徴をもたらしている。終身雇用制の基本的な姿は学校を卒業し所与の企業に加わった後、長年にわたり(少なくとも35年程度)、人生の中で最も生産的な期間を企業に委ねることにある。このことは、完全な集団である企業が共同体的な色調を帯び、その中でその指導者を含めたすべての構成員が生活を分かち合うことを意味している。言い換えれば、企業が一種の大家族となっているのである。しかし、筆者の理解では、これは封建的、父権的な家族の結び付きのようなものではない。それはむしろ民主的な種類の想像上の家族の形であり、企業が株主の私有物ではなく、それが株主や経営者、従業員自身によって分かち合われるという信条に基づいている。

人間的要素が日本的経営の中核にあると既に述べ

たように、日本人が採用するこの終身雇用制は数多くの意識と価値をもたらす。それは従業員の間、富をもたらす企業に対する忠誠心を築き上げる。そして同時に、従業員の倫理観が改善され、次にこのことが彼らの労働に高い生産性をもたらす。

別の観点からは、日本企業は人間的共働モデルとも呼べるものを実現しているように思われる。企業の構成員は単に割り当てられた職務をこなすだけの交換可能な部品ではなく、むしろ一般的には組織の目標を達成するために定年まで変わらぬ人間関係の中で共に働く「仲間」と見なされる。

マレーシア企業の場合、就労者の転職率は非常に高い。従業員はより良い就業機会を求めて、ある企業から別の企業へと職を変えようというように、より流動的な傾向がある。このことは下級の従業員に生じるのではなく、むしろ経営首脳陣を含むあらゆる階層の就業者にあてはまる。人物の奪い合いが企業間でも起こるのである。このことは、従業員に職場に対する評価や忠誠心がほとんどないということの意味している。また、それで自社の従業員に企業が研修の機会をほとんど与えようとしない、ということも起こる。なぜなら、従業員の定着はそれほど確実ではないからである。こうして、ある企業の従業員が過去に属していた企業を退職し、そのライバル会社に加わっているということもままある。

#### 4-5 意思決定過程

多くの日本企業では、合意に達することによって決定が作られると思われる。重大な決定がなされる際には、文書による提案が最良の代替案と共に提出される。このことは、個人よりもむしろ隣人や周囲の状況を重んじる日本の伝統的地域社会生活を反映している。反対に、マレーシア人が実際に個人主義的であるというわけではないが、マレーシアの企業は近隣の伝統的様式についての指標をもたないという点で違いがある。

日本企業が広く採用しているQCC（品質管理組織）の運動は、合意を通じてなされる意思決定過程の一例である。QCCは単に統計上の管理技術ではない。従業員は知識を分かち合い、改善に奮闘努力し、自分たちが抱える問題をとともに議論する。こうして、自分たちが企業の業績に本当に貢献していると思うようになる。筆者の考えでは、日本企業は通常命令を出さなければならない経営首脳に欠く時でさえ、「状況」自体が命令を与えるのである。この意味で、経営者の責務はかなり軽減される。経営者の主な役

割は恐らく従業員間の労働倫理を維持するように彼らを動機づけるため、全体を把握し、問題を点検して回ることである。

マレーシアでは、QCC運動導入の試みはなされているが、余り成功していない。この適用は期待されているようには進んでいないと思われる。従業員から出された提案は今なお、実行される前に承認を受けるため経営首脳によって綿密に検討されている。大抵の場合、その提案は経営首脳によって拒否されてしまう。このほか、労働条件に関する問題は各労働組合によって擁護されるのが一般的である。

日本的経営とマレーシアの経営とのこれらの相違点を要約すると、Table 1のように示される。

#### 4-6 適用の範囲

日本的経営とマレーシアの現実との違いを本当に理解するには、実際には詳細な研究が必要であると思う。それがなされることによって、今日、西欧型経営に大きな影響を受け、その型を指向しているわが国の経営システムを、間接的に考え直す必要がある。

日本的経営の場合、日本人の生活全体と同化できているように思われる。言い換えれば、日本社会を支える社会的、文化的、経済的基盤に準じた方法で日本的経営の基本構造と機構が発展してきたのである。

これとは逆に、マレーシアもまた伝統的、文化的な国民生活の諸側面で、自国の経営システムの基礎とすべき例を手本としなければならない。必要ならば、日本的経営を見習うべきである。気候や環境、文化が異なっているのであるから、日本人が行っているあらゆることをむやみにまねるべきだと言うのではない。マレーシア社会の多民族複合的性格は、社会内部にある個々の違いの共存を実現するためにも考慮すべき大きな重要性をもつ。したがって、マレーシア政府の採る「ルック・イースト政策」は、日本人と韓国人の経験、価値を必要に応じて学び、取り入れるための枠組みとして見なされるべきであ

Table 1 日本とマレーシアの経営の相違点

	日 本	マレーシア
責 任	集团的	個人的
管 理	内在的	外在的
雇 用	終 身	短 期
職 能	一般的	専門的
意思決定	集团的	個人的
関 心	全体的	断片的



る。

わが国の伝統を見ると、集団参加や民主的意思決定過程はマレーシア社会の一要素であった。一例としては、韓国が採用したセマウル運動(the Saemul Undong movement)はわが国に起源があった。そのようなシステムの基本的目的は、勤勉さや自助、公正、儉約、協同といった資質を啓発することにあった。不幸にも、わが国が西欧指向型の経営を採用した時、こうしたシステムの精神は回復されなかったのである。

一般に、世界に類を見ない日本固有の文化の特殊な産物として、日本の終身雇用制は見られている。しかしながら、筆者はそれが文化的観点から考察されるべきだとは考えない。むしろ、労使関係において革命的变化を達成するための甚大な努力によって作られた、新たなシステムとして理解されるべきである。そうして、その実行は組織理論のひとつの産物として認識されねばならない。ことによると、マ

レーシア企業がこのシステムを採用する可能性も考えられるだろう。

## 5. 結論

日本人の心性や指向性を最もうまく利用することで、日本的経営は経済的目的を達成するための公式を描くことを成功裡に成し遂げた、と筆者は考える。しかしながら、そうした型の経営をマレーシアに移植し、なおかつ効果的に機能させられるかどうか、ということはかなり疑問である。マレーシア特有の多面的な文化的多様性を考えると、日本的経営は全体としてその有効性と業績を保ちえないことは確実である。それで、この型の経営をマレーシア企業が手本とするひとつの資料として考えるのがより適切だろう。このことによって、日本的経営はその「形態ではなく精神」の観点から範例にできると思われる。

## インドネシアは日本に何を期待するか ——農業整備問題からの一考察

What Does Indonesia Expect of Japan  
——Lessons from Agricultural Adjustment Problems

スカルタウイ\*\*\*

SOEKALTAWI\*\*\*

### 1. インドネシアと日本における農業

#### 1-1 インドネシア

インドネシアで農業が主要な位置を占めていることは、労働人口の60%、約5,000万人が農業に従事しているという事実によって示される。このことはまた、GDPへの農業部門の貢献の大きさからも認められる (Table 2)。しかし、この表からは第1次産業の比率が1960年の53.9%から1984年には24%にまで減少し、その一方で、第2次産業の相対的重要性が増していることが分かる。これは、主として自作小農層の貢献が弱まり、食品農産物と水産業の貢献が減退したためである。

相対的重要性が次第に低下してきたとはいえ、農業の生産高は増加している。例えば、最も主要な食糧である米の生産高は、1969年に第1次5カ年計画が策定されてから、年間平均4%増えてきている。

その結果、米の自給が1985年に達成されたのである。地方部の世帯の約6%が、主な収入源を1ha以下の農地に頼っているということは注目する必要がある。

米は国民の最も主要な食糧であるため、ほとんどの土地が米作に利用されてきた。過去10年間の米の生産増は、高収穫品種、化学肥料、殺虫剤、農業機械化、水田の拡張などの工業技術の導入が行われたことによる。

インドネシア経済における農業の重要性はまた、近年の農業輸出からも認められる。インドネシアは広範な1次産品と半加工農産物を輸出しており、木材や魚介類とともに、現在、農産物は石油を除く輸出の80%、全輸出の約35%を占めている。

#### 1-2 日本

日本経済において第1次産業が占める位置は第2次、第3次産業に比べかなり低い。Table 2から、国内総生産中の第1次産業の割合が1960年には僅か

Table 2 インドネシアと日本のGDPに占める産業分野比率 (%) <sup>9),10)</sup>

分野	年 国	1960		1970		1980		1984	
		インドネシア	日 本	インドネシア	日 本	インドネシア	日 本	インドネシア	日 本
第1次産業		53.9	12.5	47.6	5.9	50.9	3.6	24.0	3.2
第2次産業		12.1	38.7	15.2	43.0	17.5	38.2	40.0	37.2
第3次産業		34.0	48.8	37.2	51.1	31.6	58.2	36.0	59.6

12.5%だったのが、1984年には3.2%まで激減したことが認められる。その結果、農業人口も、同時期に32.6%から8.9%まで激減した。

日本経済において農業が重要性を失っていることは、農業輸出入や食糧自給率からも窺える。日本の食糧輸出は、この時期までに減少しているが、食糧輸入は増加している。日本は、広範な1次産品や半加工農産物を輸入しており、1983年の輸入食糧総額は156億US\$で、輸入全体の約9.3%を占めている<sup>5)</sup>。これに加えて梅林は国内全食糧供給率がこの時期までは増加している、と指摘している<sup>12)</sup>。1960年と1982年にそれぞれ、食糧輸入率は9%から29%に増え、その一方で国内供給率は90%から71%まで下がった。これとは別に、日本の農業発展は特に米作で成功を収めたと考えられており、水田の単位面積当たり収穫高および所得は高く、米の国内供給率は過剰なまになっている。

## 2. 農業整備問題

本章では、インドネシア、日本両国の農業整備問題を検討することとする。

### 2-1 インドネシア

インドネシアでは既に述べたような農業生産（特に食品作物）の増大にもかかわらず、極めて重大な問題が今なお存在している。国立農業調査サービス（ISNAR）は、同国の農業開発の主な問題点を次のように認識している<sup>2)</sup>。

「農業部門が、第3次5カ年開発計画（Repelita III）に規定された諸目標、つまり平等、成長、国家の安定を充足すべきであるとしたら、同部門はかなり大きな事業に直面することになる。この事業は単に農業の生産性を高めるだけでは終わらないだろう。平等、成長、国家の安定の諸目標は、増大した農業生産性の利益が分配されるであろうことを意味しているのである。

さらに、農業省文書に概要が示されているもうひとつの問題は、生産が今日までその潜在力を成就してこなかったということである。この理由は以下の

とおりである。

- (1)耕作可能な土地の未開発。劣悪な構造をもつ農民関係（耕作地の不公平な分配）を含む
- (2)小農民より大農民に利益をもたらすことを許容する強化計画の欠点
- (3)農業的、地方的制度（例えば、土地保有および社会経済的要因）の問題

上記の提言を満たすため、政府は農業全体の経済的、社会的開発を促すことを試みている。農業生産性の増大は依存する多くの人々を貧困から救うことにより福祉を向上させる手段と考えられる。同時に、原料供給の増加と製品の需要の活発化を通じて、工業成長を刺激することをも意味する。さらに、農業生産は国内全体に分散しているため、農業生産性の増大は調和のとれた地域開発に役立つ手段としても考えることができる。

食糧生産の経済的、社会的、政治的重要性は、栄養摂取を改善し、不完全雇用を減らし、生産性を向上させ、貧困者に自らの基本的必要性に近づく手段を与えるという目標に反映される。しかしながら、たとえ十分な食糧供給が生み出されたとしても、人口の大半が食糧を入手する余裕がない、という貧困についての本質的な問題が認められる。

上記の議論に基づくと、農業における経済発展の割合が徐々に低下し、非農業部門、特に鉱工業の発展が増大するということは明らかである。農業部門が直面する主要な問題は、均衡化の二つの側面を充足すべきこと、つまり国内消費向けに低価格で十分な食糧を生産、配給し、その一方でこの部門内部での雇用機会の増加を確実なものとするところである。

この農業整備問題を解決するために様々な政策手段と試みが実施されている。それらは以下のように3つの計画に分類できる。

#### a) 最小ユニット開発計画

最小ユニット開発計画（SUD）は、しばしば「村落ユニット地域」（Wilayah Unit Desa: WILUD）と呼ばれるように、農業地域の約600から1,000haで



構成される。農業および地域開発に対する計画はすべて、このユニットに基づかなければならない。これに関して、政府は地方の人々の主な必要性、つまり農業生産およびサービス、農地拡張、地方銀行、村落ユニット協同組合の提供を説明してきた。

#### b) 農業開発の3原則計画

農業開発における3原則計画には生活必需品アプローチ、農場アプローチ、地域的アプローチが用いられる。「BIMAS」(農民に対する生産力向上達成のための集団指導計画)による強化計画や「特別強化策」のような生活必需品アプローチは基本的に、化学肥料や種子、殺虫剤、生活費用などを一括した形で農民に与える農業強化計画である。当初、BIMAS計画は米栽培にかなり集中していたが、今日ではトウモロコシや大豆、落花生、サトウキビ、畜牛、ヤギのような他の作物や家畜にまで広がっている。この計画は農業生産増大に大きな成果を収めてきている。

#### c) 村落レベル計画

多様な村落計画がインドネシア政府によって実施されている。3つの村落計画は村落地域の小農や小作労働者の家計収入促進を目的とし、村落助成金や地域教育、地場産業を内容としている。この計画の目標は以下の3点である。

- ・最も発展していない村落の開発を加速すること
- ・近隣村落において開発の協同経営を推進すること
- ・地方政府の構造を改革し、特に分野別計画と地域計画の一貫性を促進すること

この他の主要な援助計画は、価格政策、農地改革、植民および移住である。価格政策は、米やトウモロコシ、大豆などの主要農産物の最低価格を確立することによって、農業生産の強化計画を援助することを目指している。1960年に実施された農地改革の目的は農地の所有、使用における「変化」であった。そうして、農地をより効果的に機能させ、生産を上げようとした。最後に植民および移住は、実際には農地改革計画の一部である植民計画は、植民者間の相互扶助と共同作業を伴った家族農家に主な基礎を置く。現在、各植民家庭に割り当てられる標準面積は、0.25haの家屋と1haの半灌漑地、0.75haの乾いた土地からなる2haである。

## 2-2 日本

日本の経済発展の過程において、多くの農村の人々が重要な役割を果たしてきた。それらはとりわけ、次のものである。

- a) 国民向けの食糧供給基盤
- b) 労働と土地の供給源
- c) 工業製品の市場

しかしながら、既に述べたように、第2次、第3次産業の急成長によって、国内経済における農業の比重は、特に1960年代の「高度経済成長期」に、急速に低下した。その結果、現在の日本の農業は次のような重大課題に直面している。

- (1) 一般に、農作業を家族構成員に頼る小規模な自作農であり、所有農地の平均は大体1haである。
- (2) 特に工業分野の、農業と関係のない副業をもっている農民が多い。このような状況は農業労働力の供給不足をもたらし、その結果、農業労働のコストが高い。
- (3) 農民にとって最も主要な作物である米は現在、生産過剰である。米の国内価格が途方もなく高いため(国際価格と比べて約5~7倍)輸出するのは困難である。したがって、米作は他の作物に転換されなければならない。

上述の問題に対する農業整備は、日本政府によって考慮されてきた。その主な目標は、食糧の生産性を向上させ、高度経済成長による農村—都市間の所得格差を縮めることにある。様々な政策手段と試みが実行され、それらは次のような4つの主要計画に分類されるだろう<sup>6)</sup>。

#### a) 農業技術の開発

日本では農地面積が限られ1戸当りの所有農地の平均も比較的小さいため、農地の生産性向上という観点から、土地利用を改善し農業技術を開発することに、長い間力が注がれてきた。この努力は、高収獲作物や農業機械の開発、普及(例えば、品種改良法の研究やトラクターの利用)や化学肥料の強制使用に集中してきた。特に米作での機械化は、田植えと刈り入れの時期に集中する強度の農作業を軽減することを企図し、これは「高度成長」期により一般的なものとなった。これはその時期に、農民の中に農業以外の仕事をもつ者がいたという理由による。さらに、生産の実質的増加は政府による低価格の化学肥料の安定供給によるものでもある。

#### b) 農作物の価格安定化

農産物価格の安定化が、農業生産者の所得を保証し、それによって農業生産を促進するだけでなく、消費者の生活に安定した基盤を作るのに欠かせないという理由から、この政策は理解できる。

農産物に対して行われてきた価格政策は次の5つ

である。

- ・米およびタバコに対する独占価格制度
- ・小麦、大麦、さつまいも、じゃがいもに対する最低価格制度
- ・牛肉、豚肉、鶏の安定価格帯制度
- ・大豆、なたね、乳加工製品に対する助成制度
- ・野菜、子牛、卵などに対する安定化基金制度

これらの政策は結果的に農業生産を増大しただけでなく、農業—非農業間の所得格差の低減にも効果があった<sup>1)</sup>。

#### c) 農産物の輸入自由化

日本の貿易自由化政策は、既に農産物輸入の急激な拡大と自給率の著しい低下をもたらしている。

将来の食糧供給を取り巻く内外の情勢が余り楽観視できなかったため、「高度経済成長」以後、農産物輸入自由化政策が真剣に考慮されたのである。

#### d) 農業における国際協力

日本は食糧輸入を含む、原料の多くを輸入に頼っているため、安定した基盤で資源を確保するために、農業国際協力の促進が非常に重要である。

外務省(1981年)によれば、世界の開発途上地域における農業の促進、開発の重要性を考慮して、日本は自国と開発途上諸国双方の必要に従い、次のような農業協力方式を展開する政策をとっている。

- ・食糧援助協議会の下での食糧援助
- ・農業開発に対する円借款の供与——食糧生産増加に対する補助金援助、FAO(国連食糧農業機関)やIFAD(国際農業開発基金)のような国際機関を通じた協力
- ・専門家派遣、設備および物資の供給——JICAを通じての農業開発に関する財政援助

上記政策の実行は、食糧不足に悩まされている発展途上国に対して、国内食糧生産の増加に寄与するであろう。それによって、世界の食糧需給と同様に日本の安定化にも役立つであろう。

### 4. インドネシアは日本に何を期待するか

インドネシアの経済構造は、マレーシアやフィリピン、タイとともに所謂「新興工業国」の次の段階にあると見る人もいるが<sup>4)</sup>、今なお農業が主体である。過去15年間続けて経済成長、社会発展をなしてきた進歩にもかかわらず、他のASEAN諸国に比べて、今後なさねばならぬことが多く残っている。1人当たりの総生産と教育、衛生指標の点で、インドネシアはASEANの中で最も発展していない。

過去10年間に、インドネシアのGDPの伸びは年率約6%であった。高い経済成長率を継続するには、経済の全部門での商品とサービスの生産が増大されねばならない。先の第3次5カ年開発計画(1978/79年—1982/83年)では、食糧の完全自給を目標に、特に土地活用技術の開発を続けるため、農業開発に重点が置かれた。その一方で同時に、工業部門、とりわけ工業原料を最終製品に加工する産業が促進される。第4次5カ年開発計画(1983/84年—1988/89年)でも、引き続き農業および地域開発が強調されている。

インドネシアが今日直面している最も困難な問題は、工業技術の変化に対応する農業または地域制度の整備遅れのように思われる。もし工業技術の変化が余りに速いものであるなら、工業技術と制度の矛盾を累積的に増加する危険性がある。

インドネシアは、さし迫った食糧の必要性を充足させ得る開発パラダイムによって、農業部門を近代化してきた先進社会の経験に留意するよう努めてきた。更に先を見て、自国の農業が、工業化の最終目標めざして進めるに足るエネルギーまで供給できるようなアプローチと戦略を追求している。

この点で、インドネシアは日本の成功から学べるであろう。日本は恐らく発展途上国にとって最も興味深い発展モデルである。歴史的にみると日本が自国の農業技術の非常にゆるやかな進展に対応して、(1868年の明治維新以後)徐々に農業および地方制度を整備したという利点があるように思われる。それから後、時代は急速に変化している。特に農業基本法(1961年施行)以後は、農業組織は変容し、農業の生産性が著しく向上してきている。

農業地域での経済的、社会的側面の急激な変化にもかかわらず、日本の地方の景観を特徴づけるこじんまりとした村落や実に小さく区分けされた農地、囲いのない田畑などの特徴は変わらず残っている。これらは日本の農業地域での典型的な近代化である。つまり、アイデンティティをほとんど喪失しない近代化である。日本が成し遂げたものは経済成長だけでなく、技術の進歩と伝統文化を統合し、織りなすことの成功でもある。日本の近代化は、あたかも欧米を模倣することであったかのように思われるだろう。しかし、その結果は日本に高い生産性と高品質をもたらしてきた。そして今や欧米は日本に学ぶことを切望しているのである。

その一方で、インドネシアを含むアジア諸国もま

た自国の近代化に全力を尽してきた。しかしながら、同時に多くの問題が生じている。最も大きな問題は、近代化された部門が増大する一方で、農業や地場産業のような伝統部門が被害を被っていることである。

第一に、初期の条件、特に土地基盤と地方制度、そして第2次大戦後顕著な技術革新の急速な普及によって、農業は日本経済の初期の発展に重要な役割を果たした。それから、日本は食糧自給をどうにか成し遂げ、工業化への余剰を生み出した。この点で、著者の見方はJaniver<sup>3)</sup>と似ているが、速見らの見解<sup>1)</sup>とは対立している。速見は、比較的良好に発達した灌漑システムとそのような工業技術に一致する農業制度として認識される、日本の土地活用技術における発展の成功条件は、発展途上国が自国の近代化には適用し難いものであろうと論じた。しかしながら、インドネシア政府は第1次5カ年開発計画（1969年施行）以後、灌漑その他の農業援助のような土地活用技術を維持、開発してきたため、農業開発推進のための条件は達成されてきたものと考えられる。事実、米は今日生産過剰になっている。農産物の収益、そして外国からの援助、投資、借入れ、鉱工業のような非農業資金源によって、インドネシアは同様の経済発展段階で日本より良い状態にある。

Janiverは、充足されるべき上記の条件に代えて、工業部門の開発は地方の農産物を活用する分散型の小規模農業を指向するのが望ましい、と提言している。この目的は、一定分野の仕事に携る労働人口を農業から非農業へと徐々に移行することを促進し、そしてまた地方の人々の大都市への大量移住を極小化することにある。

第2に、日本の経済発展の初期には、より高い地価および労働の生産性の貢献も一因であった。土地の生産性は、農業の生産性あるいはより広く農業発展の適切な尺度である。一方、労働の生産性は農業収入および賃金の主な決定要素であり、しばしば経済的進歩の尺度として用いられてきた。これらの現象は速見ら<sup>1)</sup>と岡本<sup>8)</sup>によって綿密に論議されてきた。インドネシアの場合、土地基盤の向上と（特に米に対する）技術革新の急速な普及によって、土地および労働の生産性を増大できるように思われる。

第3は既に述べたように、日本の農業システムは非常に小規模の家族所有によって特徴づけられ、インドネシアのそれは日本と似ているようである。この条件下で小農がなすべきことは、農業の生産性を向上させることである。その方法には、例えば最新

の作物品種の使用、より良い農業経営手腕、人口密度の高くない地域での小型トラクターの利用など多くの可能性がある。これに加えて、インドネシアの小農開発に対する新戦略は恐らく、彼らがいかにして農業生産性を高めるかという点にあるだろう。巨視的レベルでは、同国政府は民間および政府支援の協力システムを通じて、現在の小農の経済力強化を図るべきである<sup>10)</sup>。

第4に、価格安定政策や食糧保証、信用貸し、作物および家畜保険の時宜を得た効果的な実行も、また重要方法として考慮されるべきであろうと考える。日本の経験は、これらの領域における日本の主導性が一般に柔軟性や一貫性によって特徴づけられていることを示しており、そのことは政策の効果がそれらの協力を通して農民に及んだという事実に見られている。

最後に、インドネシアと日本の独自の経済発展の前提条件および段階は、相互に多くの点で異なっていることを指摘したい。したがって、上記の農業発展における日本の経験を取り入れる際には、慎重に考慮されなければならないだろう。

## 5. 結論

インドネシアが今日直面している最も困難な問題は、工業技術の変化に対応した農業あるいは地方制度の整備であると思われる。制度の整備は通常重大な時間のズレを伴う。もし技術の変化が余りに急速であるなら、技術と制度の矛盾が累積的に増す危険がある。

この点は日本の成功から学べるであろう。日本が成し遂げたことは単に経済成長だけではなく、技術進歩と伝統文化を統合し、織りなすことでの成功である。これらは日本の農業地域における典型的な近代化、即ち、多くのアイデンティティを喪失しない近代化である。

最も重要な点は、農業発展における上記の日本の成功を取り入れる際には、慎重な考慮がなされなければならないということである。なぜならば、インドネシアと日本両国の独自の経済発展の前提条件および段階は相互に多くの点で異なっているからである。

## 参考文献

- 1) Hayami, Y., M. Akino, M. Shintani and S. Yamada : A Century of Agricultural Growth

- in Japan, University of Tokyo Press, 1980
- 2) ISNAR: The Agency for Agricultural Research and Development of Indonesia, The Hague, Netherlands, 1981
  - 3) Janiver, E. Q.: 'Adaptibility of Japanese Agricultural Technology in Southeast Asia', in Anonymous (1981), *Emerging Asia: The Role of Japan*, Riverfield, Inc., 1981
  - 4) Joedono, S. B.: 'Technology for National Development in Indonesia: Current Trends in Policies and Programs', in Anonymous, *Emerging Asia: The Role of Japan*, Riverfield, Inc., 1981
  - 5) Keizai Koho Center: *Japan, 1985: An International Comparison*, 1981
  - 6) Minister of Foreign Affairs: *Facts about Japan*, Public Information Bureau, 1981
  - 7) Motosuke, I.: 'Regional Pattern of Agricultural Productivity in Post War Japan', in H. Ishida, R. D. Hill, R. Hough et. al, *Changing Agriculture and Rural Development: The World and Japan*, Maruzen Co., 1981
  - 8) Okamoto, J.: 'Land and Labour Productivity in Hokkaido Rice Cultivation', in H. Ishida, R. D. Hill and R. Hough (1981), *Changing Agriculture and Rural Development: The World and Japan*, International Geographical Union, 1981
  - 9) Otsuka, K.: *Japan's Industrial Structure for the 21st Century*. Paper presented to 4th IATSS Forum Workshop, Suzuka, Japan, Oct. 1st-Dec. 22nd, 1986
  - 10) Soekartawi: *New Strategy for Small Farmers Development in Indonesia*. Paper written for 4th IATSS Forum Workshop, Suzuka, Japan, Oct. 1st-Dec. 22nd, 1986
  - 11) Soewardi, H.: *Respons Masyarakat Desa terhadap Modernisasi Produksi Pertanian terutama Padi: Suatu Kasus yang Terjadi di Jawa Barat (Response toward the Modernization of Agricultural Production Especially Rice: A Case Study from West Java, Indonesia)*, Gajahmada University, Yogyakarta, 1976
  - 12) Umebayashi, M.: *Agriculture and Food Problems in Japan*. Paper presented to the 4th IATSS Forum Workshop, Suzuka, Japan, Oct. 1st-Dec. 22nd, 1986